

Arbeitspapier 88/2004

Fachhochschule Hannover
Fachbereich Wirtschaft

Stressmanagement – Stressbewältigung – Stressabbau

— Ergänzung der Fachhochschulausbildung zur Persönlichkeitsentwicklung und Ausbildung von Soft Skills

Klaus Kairies

Stressmanagement – Stressbewältigung – Stressabbau

– Ergänzung der Fachhochschulausbildung für Persönlichkeitsentwicklung und Ausbildung von Soft Skills

Klaus Kairies¹

Seit dem letzten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts ist es im wesentlichen unumstritten, dass die Qualität weicher Faktoren, sog. Soft Skills, für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Volkswirtschaften von entscheidender Bedeutung ist und weiterhin sein wird.² Dies zeigen nicht zuletzt von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) vorgetragene Anforderungen, die an eine moderne Fachhochschulausbildung gestellt werden.³

Kommunikations-, Lern- und Teamfähigkeit, Selbstverantwortung, Motivation, Kreativität, Flexibilität soziale Kompetenz usw. sind allerdings keine kognitiven Qualitäten, sondern psychosoziale. Soft Skills können demzufolge nicht wie beispielsweise Bilanzierung oder Mathematik vermittelt werden. Hier sollte eine Ausbildung zur Anwendung kommen, die neben der kognitiven auch die emotionale und vegetative Ebene des Menschen berührt.

Auf die Fachhochschulausbildung bezogen sind in diesem Kontext die i.d.R. im Curriculum verankerten praxisorientierten Projekte sowie die Praxissemester relevant. Einen besonderen Stellenwert genießt allerdings der Aspekt Stressbewältigung bzw. Stressmanagement, weil dadurch gezielt die verschiedenen Ebenen eines Menschen angesprochen werden können. Dies setzt allerdings voraus, dass nicht nur theoretische Lehrinhalte vermittelt werden, sondern auch praktische Übungen – sog. Techniken zur Stressbewältigung – Bestandteil diesbezüglicher Lehrveranstaltungen sind.

¹ Professor am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Hannover. Schwerpunkte neben der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre: Rechnungslegung und Stressmanagement. E-mail: klaus.kairies@wirt.fh-hannover.de

² Vgl. Nefiodow, L.A. (1999); Delors, J. (1997); Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2000).

1. Stress als Störfaktor – Problemfeld mit starken Wachstumsraten

Zur Begriffswelt:⁴ In biologischen Ansätzen werden auf den Menschen einwirkende Faktoren in Form von Reizen als **Stressoren** bezeichnet und damit einhergehende körperliche und seelisch-geistige Anpassungen als **Stress** bzw. **Stressreaktionen**. Diese Aussage ist **wertneutral** und schließt Reize ein, die notwendig sind, um in die Aktivität zu gehen.

Das Zusammenspiel von Stressoren und Stressreaktionen ist ein natürliches Prinzip. Es ermöglicht dem Menschen, in verschiedenen Situationen **angemessen** zu reagieren. Diese vorteilhafte Erscheinungsform des Stress dient dem Menschen als Überlebenshilfe. Wird heutzutage allerdings über Stressreaktionen nachgedacht, handelt es sich i.d.R. um Stress im Sinne eines Störfaktors. Empfundene Belastungen spielen in diesem Zusammenhang die entscheidende Rolle. In solchen Fällen führt die Stressreaktion häufig zu **unangemessenen** Reaktionen. Diese negative Erscheinungsform des Stress steht im Mittelpunkt dieses Arbeitspapiers.

Fühlt sich ein Mensch über einen längeren Zeitraum so stark belastet, dass er kaum Bewältigungsmöglichkeiten sieht, entwickeln sich ungünstige Symptome auf den folgenden vier Ebenen:⁵

- **Kognitive** Ebene (Denk- und Wahrnehmungsprozesse),
- **emotionale** Ebene (Gefühlsempfindungen),
- **vegetative** Ebene (Vegetatives Nervensystem und der von ihm gesteuerten Organe),
- **muskuläre** Ebene (Skelettmuskulatur).

Auch wenn die Stressreaktionen grundsätzlich den gesamten Menschen betreffen, ist es mit Blick auf Defizite und Entwicklungsmöglichkeiten von Persönlichkeit und Soft Skills hilfreich, sie differenzierter zu betrachten. Bei den Soft Skills wie Kreativität, Flexibilität, Lernfähigkeit, Teamfähigkeit, Motivation usw. handelt es sich um Eigenschaften, die im wesentlichen auf der kognitiven und emotionalen Ebene anzu-

³ Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2004).

⁴ Vgl. ausführlicher dazu: Kairies, K. (2001), S. 34ff. sowie die dort angegebene Literatur.

siedeln sind. Deshalb werden Wirkungen auf diese beiden Ebenen im Folgenden näher beleuchtet.

Reaktionsebenen	Typische Symptome bei Langzeitbelastungen
Kognitive Ebene:	<ul style="list-style-type: none">- Rasende immer wiederkehrende Gedanken,- Abnahme von Lern- und Gedächtnisleistung,- Denkblockaden, Konzentrationsstörungen,- Wahrnehmungsverschiebung.
Emotionale Ebene:	<ul style="list-style-type: none">- Angst,- Aggressionsbereitschaft,- Wut, Nervosität, Gereiztheit, Depression Apathie.

Abb. 1: Stresssymptome auf kognitiver und emotionaler Ebene

Störungen auf der kognitiven Ebene stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang zu Flexibilität und Lernfähigkeit. Wer mit rasenden immer wiederkehrenden Gedanken sowie Wahrnehmungsverschiebungen konfrontiert ist, kann sich mental kaum auf eine aktuelle Situation einstellen. Und dies wäre notwendig, um auf neue Anforderungen angemessen reagieren zu können, um flexibel zu sein. Es liegt auf der Hand, dass die Abnahme von Lern- und Gedächtnisleistung die Fähigkeit zu lebenslangem Lernen einschränken. Auch Denkblockaden sowie Konzentrationsstörungen behindern die Lernfähigkeit. Und die wäre in Zeiten einer ständig sinkenden Halbwertszeit des Wissens notwendig, um laufend aktuelles Wissen aufnehmen zu können.

Ein typisches Symptom bei Langzeitbelastungen auf der emotionalen Ebene ist das belastende Gefühl der Angst. Sie gilt als „Kreativitätskiller Nummer eins“.⁶ Das Angstgefühl ist heutzutage so weit verbreitet, dass man meinen könnte, es prägt beinahe schon unsere Zeit. Dies gilt nicht nur für Erwachsene. Selbst viele Kinder nehmen heutzutage bereits aus diesem Grunde Beruhigungsmittel.

⁵ Vgl. Wagner-Link, A. (1999), S. 38ff; Linneweh, K. (1996), S. 46f; Howald, W./Gottwald, F.-Th. (1996), S. 138f.

⁶ Weiss, C. (1998), S. 186.

In jüngster Vergangenheit wurde im Rahmen empirischer Erhebungen aus der Betriebswirtschaftslehre aufgezeigt, dass das Angstgefühl auch in Unternehmen sehr weit verbreitet ist. Die Auswertung der Befragungen von 2.148 Beschäftigten aller Hierarchiestufen im Zeitraum 8/1996 bis 5/1999 zeigte, dass bis zu neunzig Prozent unter sog. betriebsbedingten Ängsten leiden.⁷

Angst – so sagt der Volksmund – ist ein schlechter Ratgeber. Wer auf falschen Rat hört, macht Fehler, kann also nur sehr unzureichend situationsgerecht handeln.

Die Empfindung von Angst schließt das Gefühl der Freude aus. Wer bei der Arbeit keine Freude empfindet, dem fehlt ein wesentlicher Baustein der Motivation. Wo Freude für längere Zeit fehlt, stellt sich das „burn-out-Syndrom“ ein. Es entwickelt sich Müdigkeit, Lustlosigkeit und ein Gefühl des Ausgebranntseins. Solche Menschen empfinden keinen Spaß mehr bei ihrer Arbeit und häufig auch nicht mehr in ihrem Leben.⁸ Dies lähmt letztlich die Entwicklung sämtlicher Soft Skills.⁹

Abb. 1 ist zu entnehmen, dass sich auf Dauer erfahrene nicht bewältigte Belastungen auf der emotionalen Ebene durch Zunahme von Aggressionsbereitschaft, Wut, Nervosität und Gereiztheit äußern. Damit hat Stress in Form nicht bewältigter Belastungen einen störenden Einfluss auf das soziale Verhalten im Unternehmen. Die dramatischsten diesbezüglichen Wirkungen werden als Mobbing bzw. „Psychoterror am Arbeitsplatz“ bezeichnet.

Die unterschiedlichen Verlaufsformen von Mobbing wurden wissenschaftlich eingehend beleuchtet. Sie reichen von ständigem Unterbrechen, über Anschreien und lautes Schimpfen, ständiger Kritik an der Arbeit und am Privatleben bis hin zur Anrichtung physischen Schadens im Heim oder am Arbeitsplatz einschließlich sexueller Handgreiflichkeiten.¹⁰

Schätzungen weisen darauf hin, dass ca. fünf Prozent der Beschäftigten vom Psychoterror am Arbeitsplatz betroffen sind. Hier ist allerdings von einer hohen Dunkelziffer auszugehen. Viele mögen nicht zugeben, dass auch sie zu den Mobbingopfern

⁷ Vgl. Stegmann, W. (1999), S. 131.

⁸ Vgl. Zink, E. (2001).

⁹ Kairies, K./Reinelt, J. (2003).

gehören. Dass das Phänomen Mobbing keine Ausnahmeerscheinung darstellt, kann man u.a. daran erkennen, dass es in vielen Städten sog. „Mobbing-Telefone“ gibt, die in Notfällen in Anspruch genommen werden können.¹¹

Aus dem Blickwinkel von Soft Skills betrachtet, verunmöglichen Mobbingaktivitäten die Entwicklung von Teamfähigkeit entscheidend. Aber auch Kreativität, Lernfähigkeit, Motivation und andere Soft Skills können sich unter diesen sehr ungünstigen Bedingungen kaum entfalten.

Wer sich permanenten Belastungen ausgesetzt fühlt, die er nicht bewältigen kann, sucht nach Auswegen. Dies kann zu Aggressivitäten anderen Menschen gegenüber führen. Der Wunsch, Ruhe zu erfahren, ist aber auch sehr häufig Anlass für den Griff zu Betäubungsmitteln wie Alkohol oder Medikamente, hier insbesondere zu sog. Psychopharmaka bzw. Hypnotika wie Schlaf- und Beruhigungsmittel. Bei regelmäßigem Konsum besteht durchaus Suchtgefahr.

Die mit Alkoholkonsum und Medikamentenmissbrauch einhergehenden Suchtkrankheiten treten – im Vergleich zu anderen Süchten – in Unternehmen am häufigsten auf. Es wird davon ausgegangen, dass fünf bis zehn Prozent der Beschäftigten behandlungsbedürftig Alkoholkrank sind. Das Problem verdoppelt sich, wenn man die Abhängigkeiten von Medikamenten hinzunimmt.¹²

Der Konsum von Alkohol u.ä. Betäubungsmitteln führt dazu, dass die Erregbarkeit bestimmter Nervenzellen und damit die Anspannung vorübergehend nachlässt. Zugleich beeinträchtigen sie jedoch die geistige und körperliche Leistungsfähigkeit. Mit der Gewöhnung sinkt die Fähigkeit, belastende Situationen durchzustehen und zu bewältigen. Auf mittlere Sicht werden so Unruhe, Nervosität und Angst weiter verstärkt. Dies führt zu eingeschränkten Reaktionsfähigkeiten, verstärkt Trägheit und hat damit auf praktisch alle weichen Faktoren eine sehr ungünstige Wirkung.¹³

Medikamente sind nicht grundsätzlich zu verdammen. In der richtigen zeitlichen und mengenmäßigen Dosierung und unter verantwortlicher therapeutischer Führung von

¹⁰ Vgl. Leymann, H. (1999), S. 7f.

¹¹ Vgl. Kairies, K. (2002).

¹² Vgl. Kairies, K. (2001), S. 41f. sowie die dort angegebene Literatur.

Ärzten können sie über angstbedingte Krisen hinweghelfen. Vielen Menschen ist es aber peinlich, ihre Unruhe und Angst zuzugeben und deswegen den Arzt aufzusuchen.¹⁴

Soweit zum Zusammenhang von Stressreaktionen auf der kognitiven und emotionalen Ebene sowie den ungünstigen Wirkungen auf die Entwicklungsmöglichkeiten von Soft Skills. Bleibt anzumerken, dass dauerhafte Stressreaktionen auf der vegetativen und muskulären Ebene auf indirektem Wege ebenfalls einen ungünstigen Einfluss auf die Entwicklungsmöglichkeiten weicher Faktoren haben.

So sind Verspannungen der Muskeln häufig Ursache von Müdigkeit sowie Rücken- und Kopfschmerzen. Und diese sehr weit verbreiteten Symptome beeinträchtigen das Denk- und Wahrnehmungsvermögen.¹⁵

Auf der vegetativen Ebene ist der gestörte Schlaf-Wach-Rhythmus hervorzuheben. Ca. 25 Prozent der Bevölkerung sind davon betroffen. In der Folge wird der Geist dumpf und das Denken träge und schwerfällig. Ungefähr drei Millionen Menschen mit Schlafstörungen allein im deutschen Sprachraum können diesen Zustand nicht ertragen und nehmen regelmäßig Schlaf- und Beruhigungsmittel. Viele von ihnen sind oder werden davon abhängig.¹⁶ Diesbezügliche Wirkungen auf Soft Skills wurden bereits vorgestellt.

Auch der Problembereich von allgemeinen Befindlichkeitsstörungen und krankheitsbedingten Fehlzeiten gehört in diesen Zusammenhang. Wer krank geschrieben ist, kann dem Unternehmen sein vollständiges Leistungsvermögen und damit auch die Soft Skills nicht zur Verfügung stellen.

Auch hier hat Stress eine enorme Bedeutung. Derzeit geht man davon aus, dass über siebenzig Prozent aller Krankheiten direkt oder indirekt mit Stress in Verbindung zu sehen sind.¹⁷ Dies bedeutet, dass der größte Teil der durch Krankheiten bedingten

¹³ Vgl. Panse, W./Stegmann, W. (1996), S. 155ff.

¹⁴ Vgl. Panse, W./Stegmann, W. (1996), S. 159.

¹⁵ Vgl. Kairies, K. (2001), S. 41.

¹⁶ Vgl. Schachinger, W./Schrott, E. (1999), S. 74f.

¹⁷ Vgl. Metzger, D. (1996), S.115.

Arbeitsunfähigkeitsvolumina und die damit einher gehenden Produktionsausfallkosten durch Fehlzeiten auf nicht bewältigte Belastungen zurückzuführen sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Stress in Form nicht bewältigter Belastungen, über einen längeren Zeitraum erfahren, einen sehr ungünstigen Einfluss auf die Entwicklungsmöglichkeiten von Soft Skills hat. Diese ungünstige Form des Stresses hat gegenwärtig ein beträchtliches Ausmaß angenommen hat und wurde deshalb von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zu einer der größten Gesundheitsgefahren des 21. Jahrhunderts erklärt. Die negativen Wirkungen dieser Stressform machen sich in praktisch allen Lebensbereichen des Menschen bemerkbar, so auch in der Arbeitswelt. Einer Umfrage der EU zufolge fühlen sich zwei Drittel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gestresst und in den USA wird angenommen, dass Stress das größte gesundheitliche Problem in der Arbeitswelt darstellt. Für Deutschland kann man vergleichbares vermuten.¹⁸ Neben der rein wirtschaftlichen Betrachtungsweise sollte man allerdings auch an die riesigen Probleme denken, die für die einzelnen Menschen und deren privates Umfeld daraus erwachsen. Handlungsbedarf ist also unübersehbar.

Um erfolgreich gegensteuern zu können, ist es notwendig, die wesentlichen Belastungsursachen herauszufiltern.

2. Ein entscheidender Punkt: Die innere Einstellung

In der Stressforschung, der Lernpsychologie u. ä. Disziplinen wird seit vielen Jahren davon ausgegangen, dass es zwischen Situationen und individuellen Reaktionen in diesen Situationen keinen unmittelbaren Zusammenhang gibt. Dies zeigen bereits einfache Alltagserfahrungen: Während beispielsweise einerseits eine Vielzahl von Beschäftigten dem Zeit- und Arbeitsdruck, dem sie ausgesetzt sind, kaum standhalten können, gibt es auf der anderen Seite durchaus auch solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unter sehr ähnlichen Umständen stabil und gesund bleiben. Gleiches gilt für die Bewältigung des normalen Alltags. Während die einen stresskrank werden, bleiben andere selbst im größten Trubel gelassen. Beobachtet man sich selbst,

wird man wahrscheinlich feststellen, dass die eigenen Reaktionen in vergleichbaren, zu unterschiedlichen Zeiten durchlebte Situationen auch recht unterschiedlich ausfallen können.

Hieraus folgt, dass Gefühle sehr häufig nicht von einer äußeren Situation oder von anderen Menschen geschaffen werden. Zwar sind die Situationen auch bedeutsam, aber sie führen nicht direkt, nicht zwangsläufig zu bestimmten Gefühlen. Die in bestimmten Situationen erfahrenen Gefühle hängen im Wesentlichen von uns selbst ab. So gesehen ist es unsere subjektive, unsere persönliche Art, auf Ereignisse zu reagieren. Die folgende Abbildung zeigt, dass der Mensch ist kein einfaches Reiz-Reaktions-Wesen ist.¹⁹

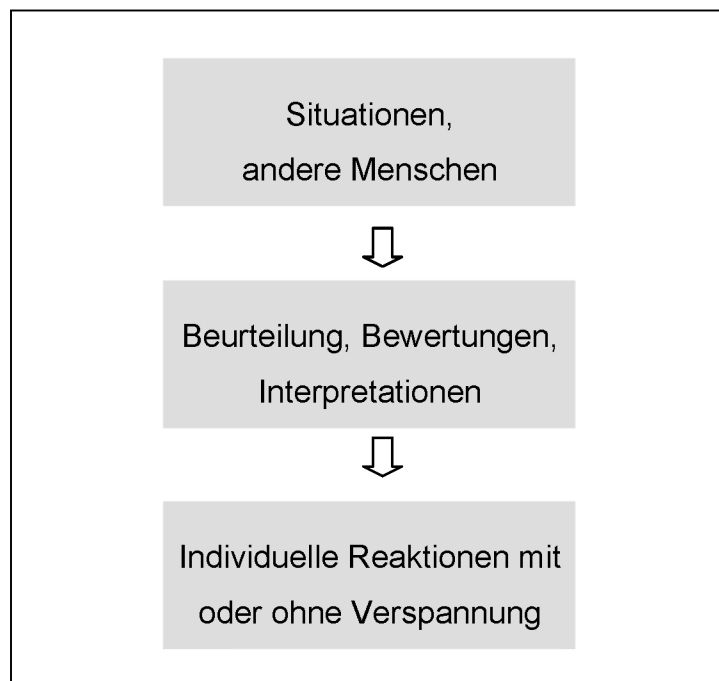


Abb. 2: Von Situationen zu individuellen Reaktionen

Die Art und Weise der Reaktion in den verschiedensten Situationen hängt davon ab, wie sie beurteilt werden. Unsichtbare Elemente wie persönliche Bewertung, Auslegung, Glaube und Lebenseinstellung – also Bewusstseinsinhalte – spielen in diesem Ablauf also eine wichtige Rolle.

¹⁸ Vgl. Possemeyer, I. (2002), S. 148; Metzger, D. (1996), S. 115; Krumpholz-Reichel (2002), S. 20; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2000), S. 31.

¹⁹ Vgl. Tausch, R. (1996), S. 36; Chopra, D. (1994), S. 191; Vester, F. (1995), S. 93ff; Crisand, E./Lyon, U. (1998), S. 56f; Linneweh, K. (1996), S. 51ff.

So wirkt es beispielsweise sehr belastend, wenn man mit der inneren Einstellung „das schaffe ich nie“ an eine Aufgabe herangeht, und es wirkt entlastend, wenn sich die Einstellung „das schaffe ich schon“ entwickeln kann. Ein anderes Beispiel: Es wirkt belastend, wenn man mit dem Anspruch „ich darf keine Fehler machen“ an eine Aufgabe herangeht. Andersherum wirkt es erleichternd, wenn man sich Fehler gestattet, weil man z.B. davon ausgeht, dass es zum einen menschlich ist, Fehler zu machen und man zum anderen durchaus auch daraus lernen kann.²⁰

Zweifellos stellen auch ungünstige Arbeitsplatzbedingungen mit entsprechenden Umwelteinwirkungen (Beleuchtung, Staub, Rauch, Klima, Lärm u.ä.) und körperliche Belastungen (z.B. das Heben schwerer Gegenstände) sowie unnatürliche Arbeitszeiten (Nacht-/Schichtarbeit) Belastungen dar. Dies ist Anlass genug, um weiterhin an diesbezüglichen Verbesserungen zu arbeiten, neue Möglichkeiten in dieser Hinsicht auszuschöpfen. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin unterstützt von naturwissenschaftlich orientierten Arbeitswissenschaftlern nimmt diese Aufgabe wahr.

Nach den Erkenntnissen aus der Stressforschung sollte diese Herangehensweise allerdings ergänzt werden; denn – wie bereits dargestellt – spielen die unsichtbaren Elemente wie Auslegung, Glaube und Einstellung eine äußerst wichtige Rolle im Ablauf der Stressreaktion. Sie gelten in der Stressforschung als **wesentliche Ursache** für erfahrene Stressreaktionen im modernen Alltag.²¹ Es handelt sich um Dauerbelastungen, die zu deutlichen Fehlentwicklungen im Bereich der Soft Skills führen.

3. Zusammenfassung und Vorschlag

Der Stress in Form nicht bewältigter Belastungen wird weiter zunehmen, so lauten die Prognosen beispielsweise der Weltgesundheitsorganisation (WHO). Zu den negativen Wirkungen gehört, dass sich Soft Skills nicht oder nur sehr unzureichend entfalten können. Dies wirkt sich negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aus.

²⁰ Vgl. Nuber, U. (2002), S. 20ff.

²¹ Vgl. Tausch, R. (1996), S. 36f. sowie S. 50ff; Linneweh, K. (1996), S. 51ff; Crisand, E./Lyon, U. (1998), S. 56f; Berckhan, B. (2000), S. 17ff; Csikszentmihalyi, M. (1999), S. 19ff.

Will man angemessen gegensteuern, ist die Kenntnis bedeutsam, dass nicht bewältigte Belastungen im wesentlichen „im Kopf“ entstehen. Hieraus leiten sich Bewältigungstechniken ab, die auf Selbstverantwortung basieren. Messergebnisse, im Rahmen diverser Feldstudien erhoben, zeigen, dass verschiedene Techniken zur Stressbewältigung Wirksamkeiten entfalten, die der des Stresses in Form nicht bewältigter Belastungen diametral entgegengesetzt sind.²² Solche Techniken zur Stressbewältigung stellen damit eine Möglichkeit dar, Soft Skills gezielt zu fördern.

Teilt man die hier dargelegte Argumentation könnte man die Ansicht vertreten, dass diesbezügliche Lehrinhalte in den Lehrplänen einer jeden Ausbildungseinrichtung verankert sein sollte. Dem wäre nichts entgegenzusetzen. Gleichzeitig ist allerdings zu konstatieren, dass dies nur ausnahmsweise der Fall ist.

Fachhochschulrelevant – und zwar für sämtliche Studiengänge – ist diese Thematik insbesondere vor dem Hintergrund ihrer hohen Praxisrelevanz für Wirtschaft und Verwaltung. Effektive Stressbewältigung stellt aufgrund des Aspekts der Förderung von Soft Skills eine wissenschaftlich fundierte Möglichkeit dar, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Volkswirtschaften zu steigern. In einigen Unternehmen wird dies bereits heute so gesehen. Die Mehrheit der Unternehmen sowie weite Bereiche der Öffentlichen Verwaltung zeigt in diesem Punkt allerdings eher Zurückhaltung.

Häufig wird der Standpunkt vertreten, dass sich die einzelne Mitarbeiterin bzw. der einzelne Mitarbeiter selbst mit dieser Thematik befassen sollte – und zwar privat. Auf der anderen Seite fehlt bei Beschäftigten auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen häufig die Kenntnis von der Selbstverantwortung im Rahmen empfundener Belastungen. Dies kann nicht verwundern, denn; wie eben bereits erwähnt, bleibt diese Thematik in den allermeisten Lehrplänen allgemeinbildender und berufsbezogener Schulen/Hochschulen unberücksichtigt.

²² Vgl. exemplarisch Vester, F. (1995), S. 126f.

Diese beiden Seiten führen nur allzu häufig dazu, dass sich für die Stressbewältigungsthematik niemand zuständig fühlt mit der **Konsequenz des Auslassens von Entwicklungsmöglichkeiten**.

Durch ein entsprechendes fachhochschulbezogenes Ausbildungselement in Form beispielsweise einer Lehrveranstaltung über 2 SWS wäre es möglich, an dieser Stelle innovative praxisrelevante Akzente zu setzen. Die Wirksamkeit geht deutlich über die Person, die an einer solchen Lehrveranstaltung teilnehmen würde, hinaus. Dies hängt damit zusammen, dass an Fachhochschulen in den verschiedenen Studiengängen zukünftige Fach- und Führungskräfte ausgebildet werden. Sie werden in ihrem zukünftigen Beruf zum einen selbst ein hohes Maß an Belastungen zu bewältigen haben, und zum anderen nehmen sie in Wirtschaft und Verwaltung häufig eine Vorbildfunktion wahr.

Schrifttumsverzeichnis

- Berckhan, B., Die etwas gelassene Art, sich durchzusetzen, 16. Auflage, München: Kösel-Verlag, 2000.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Amtliche Mitteilungen 4/1999.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Streß im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis, 2. Auflage, Dortmund, Berlin, Dresden, 2000.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Schule braucht Qualität, ein europäisches Arbeitgeber-Konzept, 2000.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Aufbau eines Kriterienkatalogs für den Aspekt der „Berufsbefähigung“ im Akkreditierungsverfahren von Studiengängen, Diskussionspapier, Stand: 29.01.2004.
- Chopra, D., Die Körperzeit, Bergisch Gladbach: Gustav Lübbe Verlag, 1994.
- Crisand, E./Lyon, U., Anti-Streß-Training, Autogenes Training mit Yoga und Meditation, 3. Auflage, Heidelberg: Sauer-Verlag, 1998.
- Csikszentmihalyi, M., Das *flow*-Erlebnis, Jenseits von Angst und Langeweile: im Tun aufgehen, 7. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta, 1999.
- Delors, J. (Hrsg.), Lernfähigkeit: Unser verborgener Reichtum: UNESCO-Bericht zur Bildung für das 21. Jahrhundert, Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand, 1997.
- Howald, W./Gottwald, F.-Th., Bewußtseinsmanagement, Landsberg am Lech: mvg-Verlag, 1996.
- Juli, D./Engelbrecht-Greve, M., Streßverhalten ändern lernen – Programm zum Abbau psychosomatischer Krankheitsrisiken, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1995.
- Kairies, K., Stress bewältigen durch Kreativität, Heidelberg: Sauer-Verlag, 2001.
- Kairies, K., Das Betriebsklima – Bedeutung, Status quo und Entwicklungsmöglichkeiten – eine Betrachtung im Lichte der Stress- und Meditationsforschung, in: Sauer, H. (Hrsg.): Betriebliches und persönliches Gesundheitsmanagement, Stuttgart, Deutscher Sparkassenverlag, 2002, S. 249-268.
- Kairies, K./Reinelt, J., Das Element Angst in Beschäftigungsverhältnissen am Beispiel des Öffentlichen Dienstes, in: Erfahrungsheilkunde, 7/2003, S. 465-471.
- Krumpholz-Reichel, A., Die große Müdigkeit, in: Psychologie heute 10/2002, S. 20-25.
- Leymann, H., Mobbing – was ist das? In: AOK Hamburg/Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt (KDA)/DAG Hamburg (Hrsg.), Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz, 5. Auflage, Hamburg: Selbstverlag, 1999, S. 7-17.
- Linneweh, K., Streßmanagement, 3. Auflage, Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag, 1996.
- Metzger, D., Streß besiegen, in: FOCUS 51/1996, S. 114-121.
- Nefiodow, L. A., Langfristiger Megamarkt – Der 6. Kondratieff, in: absatzwirtschaft 4/99, S. 32-37.
- Nuber, U., „Das schaffe ich schon!“ – Wie Sie gelassener durchs Leben kommen, in: Psychologie heute, 2/2002, S. 20-25.
- Panse, W./Stegmann, W., Kostenfaktor Angst, Landsberg/Lech: verlag moderne industrie, 1996.
- Possemeyer, I., Zivilisationsplage Stress, Die Ursachen, die Folgen, die Auswege, in: GEO 3/2002, S. 143-169.
- Schachinger, W./Schrott, E., Gesundheit aus dem Selbst: Transzendente Meditation, 2. Auflage, Bielefeld: Kamphausen, 1999.
- Stegmann, W., Die Macht der Angst, in: Badura, B./Litsch, M./Vetter, Ch. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 1999, Psychische Belastung am Arbeitsplatz, Berlin u.a.: Springer-Verlag, 1999, S. 129-141.

- Tausch, R , Hilfen bei Stress und Belastung, Reinbek bei Hamburg Rowohlt-Verlag, 1996
- Vester, F , Phanomen Streß, 14 Auflage, Munchen Deutscher Taschenbuchverlag, 1995
- Wagner-Link, A , Betriebliches Streßmanagementtraining, in Badura, B /Litsch, M /Vetter, Ch (Hrsg), Fehlzeiten-Report 1999, Psychische Belastung am Arbeitsplatz, Berlin u a Springer-Verlag, 1999, S 236-253
- Weiss, C , Das Delphi Prinzip – Wissen und Werte in uns – Wegweiser für Individuum, Organisation und Gesellschaft, Zurich und Hamburg Verlag A & O des Wissens, 1998
- Zink, E , Burnout, in Arbeitsrecht im Betrieb, Juli 2001, S 412-417